

## **PENGARUH *HUMAN CAPITAL*, BUDAYA ORGANISASI DAN PENEMPATAN KEJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. ALAM SEJAHTERA DI MALANG**

**Febrian Yunaedi Dwi Anggara dan Sri Harnani**  
Prodi Manajemen STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang  
Email: sriharnani@stiekn.ac.id

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Human Capital*, Budaya Organisasi Dan Penempatan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Alam Sejahtera. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di PT. Alam Sejahtera sebanyak 52 orang karyawan. Sampel yang dipergunakan adalah seluruh karyawan. Penelitian ini menggunakan sensus, yaitu semua populasi diteliti, maka sampel yang diambil sebanyak 62 responden. Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi linier berganda Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : Hasil pengujian secara simultan diperoleh kesimpulan bahwa *Human Capital*, Budaya Organisasi dan Penempatan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. Pengujian secara parsial menggambarkan pengaruh variabel independen yang terdiri dari *Human Capital*, Budaya Organisasi dan Penempatan Kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan secara individu. Hasil penelitian yang menunjukkan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan diantara Pengaruh *Human Capital*, Komitmen Organisasional Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai adalah *Human Capital*.

*Kata Kunci : Human Capital, Budaya Organisasi Dan Penempatan kerja dan kinerja pegawai*

### **PENDAHULUAN**

Pada lingkungan bisnis dewasa ini, telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategik bagi perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah dominasi aktiva tidak berwujud (*intangible asset*). Apabila perusahaan-perusahaan tersebut mengacu pada perkembangan yang ada, yaitu manajemen yang berbasis pada pengetahuan, maka perusahaan-perusahaan di Indonesia akan dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh modal intelektual yang dimiliki oleh perusahaan.

Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategik didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan karena, bernilai, langka, sukar ditiru oleh para pesaing dan tidak dapat digantikan oleh jenis sumber daya yang lain. Menurut Mayo (2017) mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat tetapi sebenarnya yang menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, human capital merupakan inti dari suatu perusahaan. Perusahaan terdiri dari individu-individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi tidak akan berjalan jika tidak ada individu di dalamnya. Walaupun sumber daya manusia atau human capital dapat mendorong daya saing perusahaan, namun

sayang sekali di banyak perusahaan sumber daya manusia masih jarang mendapat perhatian utama.

Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa keuntungan yang diper oleh perusahaan sebenarnya berasal dari human capital, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin perusahaan tidak melihat perusahaannya sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan dan ketrampilan yang unik, atau seperangkat keunikan dari aset usahanya yang dapat membedakan produk atau jasa dari para pesaingnya

Human Capital merupakan investasi jangka panjang. Human capital penting bagi pengembangan sumberdaya manusia dan peningkatan produktivitas. Pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia merupakan basis penggerak dalam peningkatan produktivitas. Gaol (2014) berpendapat bahwa terdapat dua isu strategis yang perlu dicermati berkaitan dengan human capital. Pertama, isu strategis pada level internasional dan kedua, isu strategis pada level nasional. Menurut Kasmawati (2017), perhatian terhadap human capital sebagai salah faktor utama produksi bagi kebanyakan perusahaan sering dinomor duakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain, seperti modal teknologi, dan uang. Tidak seperti modal lainnya, modal manusia dapat ditingkatkan kualitasnya yang akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan kinerja perusahaan.

Hidayat (2013) menyatakan bahwa human capital merupakan aset tidak berwujud yang tidak mudah diukur. Sebab, manusia bersifat dinamis dan berubah sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi. Untuk mengukur human capital diperlukan dimensi yang tepat supaya hasilnya akurat. Baron dan Armstrong (2016:5) menyatakan ada lima dimensi berikut yang membentuk human capital: (1) Pengetahuan (pengetahuan tacit dan eksplisit). (2) Keterampilan (keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugas). (3) Kemampuan (kemampuan fisik dan intelektual). (4) Kapasitas berkembang (usaha seseorang untuk mengembangkan diri secara maksimal). (5) Kapasitas berinovasi (perilaku dan kegiatan kreatif dan inovatif).

Salah satu dimensi human capital yaitu pengetahuan. Pengetahuan merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang. Menurut Notoatmojo (2003), keterampilan dan kemampuan yang didasari pengetahuan akan lebih melekat dan langgeng daripada keterampilan dan kemampuan yang tidak didasari dengan pengetahuan. Jadi, kinerja yang didasari oleh pengetahuan akan lebih optimal. Withmore dalam Lijan (2012:9) mengemukakan bahwa kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawab. Pengertian di atas menekankan pentingnya pengetahuan seorang karyawan. Semakin tinggi pengetahuan seseorang, akan semakin baik kinerjanya

Kinerja karyawan terbentuk dan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Taliziduhu (2005: 8) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Selanjutnya Pabundu (2010: 3) mendefinisikan lebih luas budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasa terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Penempatan kerja yang tepat dan sesuai dengan pendidikan karyawan juga dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Siswanto (2016: 24) mengemukakan bahwa penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk melaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut. Pelaksanaan penempatan karyawan sebaliknya memperhatikan prinsip efisien, yaitu kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan yang dimiliki oleh karyawan maupun prinsip keadilan. Disamping budaya organisasi dan penempatan kerja, kinerja karyawan juga memerlukan pengawasan. Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan adalah mengetahui permasalahan yang terjadi dan melakukan perbaikan sebelum masalah tersebut membawa dampak yang kurang baik. Menurut Handoko (2015: 359) pengawasan merupakan suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan. Pendapat Manullang (2016: 184) menyatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana.

PT. Alam Sejahtera, merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang penyedia alat kesehatan.. Dalam mencapai target yang diinginkan PT. Alam Sejahtera meningkatkan kapasitas produksi dan jaringan pipa, perbaikan pelayanan, pemerataan aliran pelayanan. Kinerja karyawan PT. Alam Sejahtera tampak kurang optimal di disebabkan oleh beberapa, antara lain ketidaksesuaian penempatan kerja dilihat dari latar belakang pendidikan. Pengrekrutan karyawan yang tidak melalui tes dan seleksi membuat penempatan kerja tidak sesuai dengan kebutuhan. Saat ini ada beberapa posisi yang ditempati oleh orang-orang yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan jabatan yang diembannya. Karyawan tata usaha dari teknik mesin, bagian keuangan dari bagian tehnik, bagian teknis lapangan dijalankan oleh disiplin ilmu ekonomi, sehingga dalam pengambilan keputusan sering timbul keputusan yang tidak sesuai yang diharapkan. Jika dicontohkan seorang sarjana hukum dan sarjana teknik diminta membuat laporan keuangan tentu akan mengalami kesulitan, karena mereka tidak mengerti prosedur penyusunannya. Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan penempatan kerjanya akan berakibat menghambat dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Penempatan kerja juga tidak menyesuaikan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan membuat karyawan harus belajar dari awal mengenai pekerjaannya. Penempatan kerja tidak menyesuaikan karakter dan sikap karyawan, misalnya karyawan yang tidak komunikatif ditempatkan pada bagian pelayanan keluhan masyarakat. Untuk menciptakan budaya organisasi yang baik dan penempatan kerja yang tepat perlu adanya pengawasan yang terukur. Kondisi di PT. Alam Sejahtera pimpinan tertinggi kurang komunikatif dengan bawahan, cenderung tidak memperhatikan permasalahan di golongan bawah. Akibatnya pimpinan kurang peka dengan permasalahan di lapangan yang harus dihadapi oleh karyawan. Baik permasalahan intern maupun eksternal.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : “PENGARUH *HUMAN CAPITAL*, BUDAYA ORGANISASI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ALAM SEJAHTERA DI MALANG”

## **Landasan Toeri**

### ***Human Capital***

Stewart dalam Totanan (2016) *Human Capital* diartikan sebagai manusia itu sendiri yang secara personal dipinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas

individunya, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata-mata dilihat dari individual 4 tapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun luar perusahaan. Unsur manusia dari organisasi adalah mereka yang yang mampu belajar, berubah, berinovasi, dan memberikan dorongan kreatif yang jika di motivasi dengan benar akan menjamin kelanggengan jangka panjang organisasi. Menurut Schermerhorn (2015:33) menyatakan bahwa Konsep *Human Capital* adalah nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya, sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Bontis dalam amstrong (2016:9), "*Human Capital* mewakili faktor manusia dalam organisasi yang merupakan gabungan antara inteligensia, keterampilan, dan keahlian yang memberi karakter tersendiri pada organisasi" Dalam hal ini *Human Capital* merupakan investasi jangka panjang pada pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

Matignon (2014) dalam Gaol (2014:696) modal manusia adalah akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman dan atribut-atribut kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis. Hidayat (2013) dalam jurnalnya, *Human Capital* yang sering juga disebut intellectual capital merupakan aset tidak berwujud yang tidak mudah untuk diukur, mengingat manusia memiliki sifat yang dinamis dan relatif berubah seiring dengan perubahan situasi dan kondisi. Untuk mengukur *Human Capital* tersebut tentunya diperlukan dimensi yang tepat supaya hasil pengukurannya lebih akurat. *Human Capital* merupakan nilai tambah bagi perusahaan dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *Human Capital* merupakan segala sesuatu mengenai manusia dengan segala kapabilitas yang dimilikinya, sehingga dapat menciptakan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuan.

## **Budaya Organisasi**

Menurut Nawawi (2014:11) bahwa "budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi". Sedangkan yang dikutip dari Schermerhorn, Hurn dan Osborn, (2010:21) mengatakan "budaya organisasi adalah suatu sistem penyebaran keyakinan dan nilai-nilai yang dikembangkan didalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku anggotanya". Sedangkan menurut George dan Jones (2010:42) Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain di dalam organisasi maupun diluar organisasi.

Lebih lanjut, Yunus (2016:128) memberikan dua macam kelompok budaya dalam organisasi, yaitu bahan budaya berupa sistem yang secara emosi dimiliki bersama sebagai suatu ideologi dan bentuk-bentuk budaya, yaitu hal-hal yang dapat diamati, misalnya tindakan, kegiatan membina budaya, dan cara mengkomunikasikan berbagai isi budaya antar anggota. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:24) menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam anti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari

kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*.

Dari berbagai definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

### **Penempatan kerja**

Masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia merupakan satu hal yang dianggap penting dalam perusahaan. Salah satu yang menjadi permasalahan yaitu penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu di dalam sebuah perusahaan.

Menurut Hasibuan (2010:62), "penempatan karyawan berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat" atau "the right man in the right place and the right man behind in the right job".

According to Mathis Jackson and Jhon (2011), "work placements are placing the position of a person into the right positions, how good an employee is matched by his work, then it will affect the amount and quality of work".

Menurut Mathis Jackson dan Jhon (2011), "penempatan kerja adalah proses menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya, maka akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan".

According to Praskova Creed and Hood (2015), "Previous placement planning should start from observing the extent of the experience and education that an employee has. Doing so will make it easier to observe the employee's career path.

Menurut Praskova Creed dan Hood (2015), "perencanaan penempatan sebelumnya harus dimulai dari pengamatan sejauh mana pengalaman dan pendidikan yang di miliki oleh seorang karyawan. Dengan begitu, akan lebih memudahkan untuk mengamati jenjang karir karyawan tersebut.

Menurut Ardhana dkk. (2012:82), "penempatan SDM adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam penempatan untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut". Menurut Rivai

dan Sagala (2013:198), “penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru”.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai penempatan di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa penempatan adalah mengalokasikan karyawan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan sesuai dengan ketetapan yang sudah diatur, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas, pekerjaan serta wewenang.

### **Kinerja**

Kinerja yaitu mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industri menginginkan agar perusahaannya dapat terus bersaing dan *survive*. Hal ini tentu saja didorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil yang maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Penilaian kerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Mathis (2009:113) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan *Human Capital* yang diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktifitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi individu ditempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan *Human Capital*. Rivai (2011:14) mengatakan bahwa “kinerja adalah hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan”.

Penilaian melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kemungkinan yang lain adalah dipergunakannya informasi akuntansi bersamaan dengan informasi non akuntansi untuk menilai kinerja manajer atau pimpinan perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja dan waktu serta penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini menitik beratkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan harus terukur, dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralissikan. Pendekatan ini dimulai dengan hipotesis dan teori-teori, model analisis, mengidentifikasi variabel, membuat definisi

operasional, mengumpulkan data (baik primer maupun sekunder) berdasarkan populasi dan sampel serta melakukan analisis data.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di PT. Alam Sejahtera sebanyak 52 orang karyawan. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2015 : 73). Sampel yang dipergunakan adalah seluruh karyawan. Penelitian ini menggunakan sensus, yaitu semua populasi diteliti (Sugiyono, 2015 : 78), maka sampel yang diambil sebanyak 52 responden.

### Metode Analisis Data

Untuk mengetahui pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen, maka digunakan model regresi berganda dengan persamaan :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Dimana :

Y	:	Kinerja Karyawan
a	:	nilai Y, apabila $X_1 = X_2 = X_3 = 0$
$b_1, b_2, b_3$	:	koefisien perubahan $X_1, X_2$ dan $X_3$ terhadap Y
$X_1$	:	<i>Human Capital</i>
$X_2$	:	budaya organisasi
$X_3$	:	Penempatan kerja
$\epsilon_r$	:	Faktor error

Selanjutnya sebagai langkah untuk melakukan pengujian hipotesa maka perlu menggunakan uji F dan uji t

1. Uji F, yaitu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dari variabel bebas (independent) secara simultan atau serempak terhadap variabel terikat (dependent).

Kaidah pengujiannya :

- a. Apabila  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya secara simultan atau serempak variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.
  - b. Sebaliknya jika  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, berarti secara simultan atau serempak variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat.
2. Uji t, yaitu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui atau pengaruh dari masing-masing variabel secara parsial (independent) atau individu atau secara terpisah terhadap variabel terikat (dependent).

Kaidah pengujiannya :

- a. Apabila  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti ada pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.
- b. Apabila  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen (Kinerja Pegawai). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Jika nilai  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol) berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas atau memiliki pengaruh yang kecil. Dan jika nilai  $R^2$  semakin besar (mendekati satu) berarti variabel-variabel

independen memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen atau memiliki pengaruh yang besar

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analsa Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel dependen yaitu *Human Capital* ( $X_1$ ), Budaya Organisasi( $X_2$ ) dan Penempatan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel independen yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ).

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan *Statistical Package for Social Science (SPSS) 22.0 for windows*, seperti yang ditampilkan pada Tabel 1 berikut :

**Tabel 1. Rekapitulasi Hasil analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	0,853			
<i>Human Capital</i>	0,551	4,763	0,000	Signifikan
Komitmen Organisasi	0,224	2,766	0,008	Signifikan
Penempatan Kerja	0,261	2,465	0,018	Signifikan
$\alpha$ : 5 % R : 0,837 R Square : 0,701 Adjusted R Square : 0,682 F hitung : 37,538 Sig. F : 0,000				

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Sehingga apabila dimasukkan nilai hasil analisis akan terbentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,853 + 0,551 X_1 + 0,224 X_2 + 0,261 X_3$$

Berdasarkan persamaan di atas maka maknanya dapat di uraikan sebagai berikut:

- Besarnya konstanta 0,853 mempunyai makna apabila nilai konstanta dari *Human Capital*, Budaya Organisasi dan Penempatan Kerja tidak ada atau sama dengan nol, maka besarnya kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kab. Ngawi sebesar 85,3%.
- Besarnya koefisien untuk variabel *Human Capital* sebesar 0,551 dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa *Human Capital* diterapkan di Sekretariat DPRD Kab. Ngawi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 55,1%.
- Besarnya koefisien untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0,224 dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa Budaya Organisasi yang tinggi di Sekretariat DPRD Kab. Ngawi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 22,4%.
- Besarnya koefisien untuk variabel Penempatan Kerja sebesar 0,261 dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa dengan Penempatan Kerja yang baik dan kondusif di Sekretariat DPRD Kab. Ngawi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 26,1%.



- e. Besarnya nilai koefisien korelasi berganda R sebesar 0,837 atau 83,7% hal ini menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara *Human Capital*, Budaya Organisasidan Penempatan Kerja terhadap Karyawan PT Alam Sejahteran sebesar 83,7% sedangkan sisanya sebesar 16,3% merupakan bentuk hubungan variabel-variabel kinerja pegawai lain yang belum dimasukkan dalam penelitian.
- f. Daya prediksi dari model regresi (R-square) yang dibentuk dalam pengujian ini sebesar 0,701 atau 70,1%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara *Human Capital*, Budaya Organisasidan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan PT Alam Sejahtera sebesar 70,1%, sedangkan sisanya sebesar 29,9% dipengaruhi variabel-variabel kinerja pegawai lain yang belum dimasukkan dalam penelitian.
- g. Nilai adjusted R square sebesar 0,682 atau 68,2%, sehingga bermakna bahwa ketepatan model dalam penelitian ini sebesar 68,2%.

### Pengujian Hipotesis

Uji ini digunakan untuk menjelaskan kekuatan dan arah pengaruh beberapa variabel bebas (*independent variable*) terhadap satu variabel terikat (*dependent variable*).

### Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Uji F – statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel independen secara bersama – sama terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusannya adalah melakukan analisis dengan program SPSS. Dengan program SPSS, uji Anova atau F test, bila didapatkan koefisien signifikan t ( $\beta_i$ ) < taraf signifikansi yang telah ditetapkan ( $\alpha = 5\%$ ), maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi variabel dependen.

Analisis secara simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas dengan variabel terikat. Pengujian hipotesis satu dalam penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi adanya pengaruh secara simultan variabel *Human Capital*, Budaya Organisasidan Penempatan Kerja terhadap Karyawan PT Alam Sejahtera .

Dalam pengujian hipotesis satu ini akan diuji dengan uji F yang dihasilkan dari model regresi linier berganda. Nilai signifikansi uji F dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 2. Nilai Signifikansi Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	281.038	3	93.679	37.538	.000 <sup>a</sup>
	Residual	119.789	48	2.496		
	Total	400.827	51			

**Sumber : Data Primer Diolah, 2023**

Seperti tampak pada tabel 2. diperoleh nilai F hitung sebesar 37,538 dengan signifikansi F sebesar 0,000 dan nilai F tabel sebesar 2,80. Tingkat signifikansi variabel sebesar 0.000. Nilai sig.F tersebut lebih kecil dari nilai alpha ( $\alpha$ ) dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05) dan nilai F hitung lebih besar dari F tabel.. Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel *Human Capital*, Budaya Organisasidan Penempatan Kerja terhadap Karyawan PT Alam Sejahtera

### Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Uji keberartian koefisien ( $\beta_i$ ) dilakukan dengan statistik t. Hal ini digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independen (mengetahui apakah masing-masing variabel independen secara signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen). Dasar pengambilan keputusannya adalah melakukan analisis dengan program SPSS. Jika koefisien signifikan t ( $\beta_i$ ) < taraf signifikansi yang telah ditetapkan ( $\alpha = 5\%$ ) dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka secara parsial variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, sehingga  $H_0$  ditolak.

Pengujian hipotesis dua dalam penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi adanya pengaruh secara parsial variabel *Human Capital*, Budaya Organisasi dan Penempatan Kerja terhadap kinerja Karyawan PT Alam Sejahtera. Dalam pengujian hipotesis kedua diuji dengan uji t yang dihasilkan dari model regresi linier berganda. Nilai signifikansi t dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 3. Nilai Signifikansi Uji t**

Variabel	t hitung	Signifikansi t	t tabel
<i>Human Capital</i>	4,763	0,000	1,67469
Komitmen Organisasi	2,766	0,008	1,67469
Penempatan Kerja	2,465	0,018	1,67469

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Besarnya nilai t untuk variabel *Human Capital* ( $X_1$ ) sebesar 4,763 dan t tabel sebesar 1,67469. Nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$  dan t hitung lebih besar dari t tabel sehingga mempunyai arti bahwa  $\beta_1$  signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa *Human Capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Alam Sejahtera.

Besarnya nilai t untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 2,766 dan t tabel sebesar 1,67469. Nilai probabilitas sebesar 0,008 lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$  dan t hitung lebih besar dari t tabel sehingga mempunyai arti bahwa  $\beta_2$  signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Alam Sejahtera.

Besarnya nilai t untuk variabel Penempatan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 2,465 dan t tabel sebesar 1,67469. Nilai probabilitas sebesar 0,018 lebih kecil dari signifikan statistik pada  $\alpha = 5\%$  dan t hitung lebih besar dari t tabel sehingga mempunyai arti bahwa  $\beta_3$  signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Alam Sejahtera.

### Pengujian Hipotesis Variabel Yang Paling Dominan

Untuk mengetahui diantara ketiga variabel bebas *Human Capital* ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Penempatan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat dapat dilihat dari nilai koefisien beta atau signifikansi t. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.**  
**Nilai  $\beta$  dan Signifikansi Uji t**

Variabel	$\beta$
----------	---------

<i>Human Capital</i>	0,551
Komitmen Organisasi	0,224
Penempatan Kerja	0,261

**Sumber : Data Primer Diolah, 2022**

Berdasarkan tabel di atas, nilai koefisien beta dan signifikansi t yang paling besar adalah Budaya Organisasikarena mempunyai nilai beta yang paling besar. Hal ini mempunyai makna bahwa *Human Capital* paling mempengaruhi kinerja Karyawan PT Alam Sejahtera .

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel human capital memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil Penelitian Sutia, et al (2013), Swastari (2013) yang menghasilkan kesimpulan bahwa investasi modal manusia (human capital) akan meningkatkan kinerja. Human capital dipandang sebagai elemen strategik perusahaan karena pengelolaan dan kinerja sumber daya manusia memberikan kontribusi yang besar bagi penciptaan keunggulan bersaing (competitive advantage). Kemampuan mengelola sumber daya manusia sebagai aset yang penting bagi keberhasilan perusahaan seperti keahlian, pengetahuan, kemampuan dan perilaku tertentu dari manusia diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing, karena pada intinya manusialah yang akan mengimplementasikan strategi perusahaan. Apa yang dapat dihasilkan oleh manusia sesungguhnya tidak terlepas dari modal yang dimilikinya seperti pengetahuan, keahlian dan berbagai nilai lainnya yang memungkinkan vergeraknya modal finansial dan fisik. Modalmodal tersebut merupakan modal manusia (human capital) yang harus terus dikreasi demi terciptanya inovasi. Sedangkan kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Budaya Organisasi yang diberikan pada karyawan PT Alam Sejahtera merupakan salah satu variabel yang berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai. Budaya Organisasimerupakan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan kepada organisasi. Budaya Organisasimenunjukkan kepercayaan, kemampuan dan keinginan yang kuat untuk melibatkan dan mempertahankan diri kepada organisasi., sehingga akan menjadi komponen efektifitas dalam peningkatan kinerja Karyawan PT Alam Sejahtera . Budaya Organisasidi PT Alam Sejahtera diwujudkan dikarenakan pegawai bangga atas institusinya, peduli akan visi, misi dan tujuan instansinya, Karyawan PT Alam Sejahtera senang dan nyaman bekerja dalam instansi dan mereka bekerja selalu memenuhi target yang ditetapkan. Berdasarkan hasil; penelitian tersebut, maka dapat diartikan bahwa komitmen Karyawan PT Alam Sejahtera sangat mempengaruhi kinerja mereka. Inti dari Penempatan Kerja adalah cara PT Alam Sejahtera melakukan sesuatu yang baik, baik bagi organisasi (instansi) maupun bagi pegawainya.. Budaya dapat kuat dan kohesif yang membuat pegawainya mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi yang memiliki budaya kuat tidak mengandalkan alat-alat manajemen ilmiah yang rasional demi mencapai produktivitas.

Hasil penelitian menunjukkan dengan menggunakan uji secara simultan maupun parsial Penempatan Kerja mempengaruhi kinerja Karyawan PT Alam Sejahtera . Hal ini

menunjukkan bahwa Penempatan Kerja yang selalu memberikan kebebasan terhadap pegawainya dalam bekerja, budaya bekerja dengan berorientasi hasil, menciptakan komunikasi anata sesame rekan kerja yang baik, budaya menciptakan kerjasama tim dalam organisasi dan bekerja sesuai dengan kemampuan kerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja Karyawan PT Alam Sejahtera .Budaya yang kuat dapat meningkatkan konsistensi. Hal ini berarti bahwa budaya yang kuat dapat bertindak sebagai pengganti formalisasi dalam perusahaan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa formalisasi dan budaya adalah dua cara atau jalan yang berlainan menuju tujuan yang sama. Makin kuat budaya suatu organisasi, makin sedikit perhatian yang harus dicurahkan oleh manajemen organisasi terhadap pengembangan aturan formal sebagai pemandu perilaku pegawainya. Dalam hal ini, Panduan atau aturan formal tersebut akan diinternalkan dalam diri para pegawai ketika mereka menerima Penempatan Kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jandeska dan Kraimer (2015) bahwa Penempatan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier, selain itu ada pengaruh yang signifikan positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengujian secara simultan menggambarkan pengaruh variabel independen yang terdiri dari *Human Capital*, Budaya Organisasidan Penempatan Kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Pengujian secara simultan menggunakan uji F statistik. Hasil pengujian secara simultan diperoleh kesimpulan bahwa *Human Capital*, Budaya Organisasidan Penempatan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. Kesimpulan ini dibuktikan dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 dan nilai signifikansi F lebih kecil dari nilai prosentasi alpha (5%) atau nilai F hitung sebesar 37,538 lebih besar dari F tabel sebesar 2,80.
2. Pengujian secara parsial menggambarkan pengaruh variabel independen yang terdiri dari *Human Capital*, Budaya Organisasidan Penempatan Kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan secara individu. Pengujian secara parsial menggunakan uji t.
  - a. Hasil pengujian secara parsial diperoleh kesimpulan bahwa Pengaruh *Human Capital*, Komitmen Organisasional Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi t dari *Human Capital* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 5% (0,05). Selain itu nilai t hitung variabel *Human Capital* sebesar 4,763 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,67469.
  - b. Hasil pengujian secara parsial diperoleh kesimpulan bahwa Pengaruh *Human Capital*, Komitmen Organisasional Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi t dari Budaya Organisasisebesar 0,008 lebih kecil dari nilai alpha 5% (0,05). Selain itu nilai t hitung variabel Budaya Organisasisebesar 2,766 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,67469.
  - c. Hasil pengujian secara parsial diperoleh kesimpulan bahwa Pengaruh *Human Capital*, Komitmen Organisasional Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi t dari Penempatan Kerja

sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 5% (0,05). Selain itu nilai t hitung variabel *Human Capital* sebesar 2,465 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,67469.

3. Hasil penelitian yang menunjukkan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan diantara Pengaruh *Human Capital*, Komitmen Organisasional Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai adalah *Human Capital*, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien beta paling besar diantara ketiga variabel tersebut yaitu sebesar 0,551.

### Saran-Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat diberikan antara lain :

#### 1. Bagi Instansi

Dari hasil penelitian *Human Capital* mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja karyawan, sehingga *Human Capital* ini perlu untuk dipertahankan. Sedangkan Budaya Organisasi dari ketiga variabel penelitian, menghasilkan nilai beta paling kecil sehingga pimpinan perlu memperhatikan indikator-indikator Budaya Organisasi untuk melakukan perbaikan untuk menciptakan Budaya Organisasi yang lebih baik.

#### 2. Bagi Peneliti Yang Akan Datang

Untuk memperdalam hasil dan wacana penelitian, langkah baiknya peneliti selanjutnya menambahkan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Agustina, 2020. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Great Citra Lestari. *Jurnal Mitra Manajemen Vol 4 No 1 Kresna BIP. ISSN 2614-0365 e-ISSN 2599-087X*
- Amira, S. 2016. Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Kantor Pusat Medan. [Skripsi]. *Medan (ID). Universitas Sumatera Utara*
- Arikunto, Suharsini. 2008. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Daft, Richard.L, 2007. *Manajemen* Edisi 6, PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Eisenberg, R. Rhoades, L, & Cameron, J. 2008. *Reciprocation of perceived organizational support*.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 2012. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kesembilan, Erlangga, Jakarta.
- Gibson. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Habib, Salman., Saira Aslam., Amjad Hussain., Sana Yasmeen., and Muhammad Ibrahim. 2014. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Economics and Business*, 2(6): 215-222.
- Hani Handoko, 2010, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, BPFE UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Cetakan Kesembilan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Herawati, 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi D.I Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Sains ISSN 2541-6243 (Online), ISSN 2541-688X (Print), DOI 10.33087/jmas.v6i1.238*.
- Hiriyappa, B (2009). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International (P) Ltd, Publishers.
- Josua, 2019. Pengaruh Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA Vol 7 No 4*
- Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, 2014, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku ke-2, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2009. *Organizational Behavior: An Evidence – Based approach*. New York: The McGraw-Hill Companies, inc.
- Maith, Vacho, 2015, Analisa Pendidikan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Gerbang Nusa Mando. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5): 667-776.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehersono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, Surabaya.
- Mondy, R. W. 2010. *Human Resource Management, Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nawawi, Hadari H., Martini, HM, 2014, *Kepemimpinan yang Efektif*, Cetakan Keempat, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nurnida , 2018. Analisis Tipe Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung). *Jurnal Manajemen Bisnis. Vol 2 No 3*
- Ogbonna, Emmanuel and Lloyd C. Harris, 2009, Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From UK Companies, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11 No. 4.
- Pangkey, 2019. Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Promosi Jabatan, Penggajian Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA Vol 7 No1*.
- Rivai, V., & Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rizky, Achmad., Marnis., dan Marzolina, 2014, Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mestika Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru. *JOM FEKON*, 1(2): 1-11.
- Robbins dan Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Shannock, S. & Eisenberger, R. 2009. When supervisor feel supported:
- Sibueal C.M. Agnesi dan Rustono A., 2015, Pengaruh Budaya Organisasi dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero). *e-Proceeding of Management : Vol.2, No.3*.

- Soetopo, Hendyat. 2012. Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Yulianti, 2018. Pengaruh Proses Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Makan Saung Wargi Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis (Almana) Vol 2 No 1*
- Yunus Eddy, 2016, Manajemen Strategis, Penerbit Andi, Yogyakarta.